

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2015,p 27 as cited in Edrick Leonardo, dkk.) Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan (2012:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Jadi, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien oleh perusahaan atau organisasi dalam mencapai terwujudnya tujuan.

#### **2.2 Kompensasi**

##### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Bangun (2012:255) “kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.”

Menurut Simamora dalam Kadarisman (2012;22) kompensasi (*compensation*) meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Kompensasi dirancang sedemikian rupa untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga karyawan akan merasa puas dengan jerih payah mereka dan dapat termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama manajemen. Tingkat kompensasi juga menentukan skala kehidupan karyawan, sedangkan kompensasi yang relatif menunjukkan status dan harga jual dari karyawan. Dengan demikian, apabila karyawan memandang bahwa

kompensasi yang tidak sesuai maka tidak menutup kemungkinan produktivitas, prestasi kerja dan bahkan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

### **2.2.2 Kompensasi Finansial**

Menurut Bangun (2012;255) “Kompensasi Finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.” Adapun yang termasuk kedalam Kompensasi Finansial adalah sebagai berikut:

#### **1. Gaji**

Gaji menurut Hasibuan (2012;118) adalah “balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.”

#### **2. Upah**

Menurut Mathis dan Jakson (2012;119) gaji harian adalah sarana yang paling umum untuk pembayaran gaji yang berdasarkan waktu, karyawan yang diberikan bayaran secara harian disebut menerima upah. Singkatnya upah adalah bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja.

#### **3. Insentif**

Insentif dikenal juga sebagai gaji variabel. Menurut Mathis dan Jackson (2012;165) “Gaji Variabel adalah kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi.”

#### **4. Bonus**

Menurut Mathis dan Jackson (2012;173) “Bonus adalah pembayaran secara satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan.”

#### **5. Tunjangan**

Menurut Moeheriono (2012;252) “Tunjangan adalah unsur-unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai rupiah secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara langsung.”

### 2.2.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi bukan hanya menjadi kewajiban perusahaan kepada karyawannya tetapi, pemberian kompensasi juga memiliki beberapa tujuan tersendiri bagi perusahaan. Sunarto dan Noor menuturkan bahwa ada 5 tujuan pemberian kompensasi antara lain:

#### 1. Memikat Karyawan

Kadangkala ada beberapa pelamar yang memperoleh tawaran pekerjaan lebih dari satu tawaran kerja, tentu saja akan membandingkan tawaran moneter. Pelamar lebih suka menaruh bobot lebih untuk gaji yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan tawaran kompensasi lainnya seperti tunjangan, insentif, dan imbalan intrinsik.

#### 2. Menahan karyawan-karyawan yang Kompeten

Banyak faktor karyawan meninggalkan perusahaan, kebanyakan dari mereka adalah karena kompensasi perusahaan yang tidak memadai. Sehingga, dalam upaya untuk mengurangi penyebab dari seringnya perputatawan karyawan yang kompeten, manajer personalia haruslah dapat memastikan terdapat kewajiban pemberian kompensasi dalam organisasi atau perusahaan.

#### 3. Motivasi

Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawannya. Sebagai contoh, organisasi memberikan gaji regular kepada karyawan yang datang setiap hari, dan merampungkan aktivitas yang diisyaratkan. Dalam usaha mendorong individu agar bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya tambahan tersebut.

#### 4. Motivasi dan Kinerja

Penghargaan karyawan yang diberikan dalam bentuk imbalan dan kompensasi yang diterima berdasarkan tingkat kinerja yang dicapai. Penghargaan ini akan menentukan tingkat dan tujuan kinerja di masa depan. Sehingga, kerja keras dan kinerja yang

unggul akan selaras dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi, tentunya hal ini akan diharapkan dapat terus berlanjut hingga di masa depan.

#### 5. Kompensasi dari Perspektif Sumberdaya Manusia

Perspektif sumberdaya manusia setiap organisasi ialah organisasi yang mampu memikat karyawan yang potensial, selalu dapat menjaga kontinuitas operasinya dengan memiliki angkatan kerja yang stabil, dan selalu memperbarui dirinya dengan ide-ide yang kontribusinya berasal dari seluruh karyawan yang ada.

#### 2.2.4 Karakteristik Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan sebaiknya ditentukan sesuai dengan karakteristik kompensasi. Ada lima karakteristik yang dimiliki oleh kompensasi apabila dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuannya. Sunarto dan Noor menuturkan karakteristik tersebut adalah:

##### 1. Arti penting

Imbalan menjadi tidak penting apabila hal tersebut dapat mempengaruhi suatu individu. Penentuan suatu imbalan menjadi sebuah tantangan tersendiri, imbalan yang sesuai dengan harapan dan dapat diterapkan oleh semua individu yang berbeda berguna untuk menyakinkan bahwa imbalan yang tersedia adalah hal yang penting.

##### 2. Fleksibilitas

Apabila sistem imbalan diberikan berdasarkan karakteristik dari anggota organisasi seperti umur, tingkat pendidikan, atau lama bekerja. Ataupun berdasarkan dengan kinerja karyawan suatu individu. Maka, imbalan memerlukan yang namanya tingkat fleksibilitas.

##### 3. Frekuensi

Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja

karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang didambakan adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.

#### 4. Visibilitas

Imbalan mestilah dapat dilihat jika dikehendaki supaya karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan.

#### 5. Biaya

Sistem kompensasi nyata tidak dapat dirancang tanpa mempertimbangkan terhadap biaya imbalan yang tercakup. Semakin rendahnya biaya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

### **2.2.5 Tantangan-Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

Menentukan jumlah besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa hal yang merupakan tantangan-tantangan bagi perusahaan. Adapun tantangan-tantangan tersebut menurut Handoko (2013;158) adalah sebagai berikut:

#### 1. Suplai dan permintaan tenaga kerja.

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan nilai relatifnya hal ini karena adanya desakan dari kondisi pasar dimana ada beberapa jenis pekerjaan yang mengalami kelangkaan sumber daya manusianya.

#### 2. Serikat Karyawan

Tidak dapat dipungkiri bahwa pengaruh serikat karyawan dalam menentukan kebijakan kompensasi dalam organisasi sangat besar. Besar kecilnya kompensasi yang diterima mencerminkan dari kuat atau lemahnya organisasi dari serikat kayawannya.

#### 3. Produktivitas

Untuk menjaga kelangsungan hidup, perusahaan haruslah memperoleh laba. Tanpa hal ini, tentunya persaingan tidak akan dapat dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tidak

dapat membayar karyawannya melebihi kontribusi yang diberikan oleh karyawan melebihi kontribusi mereka terhadap perusahaan melalui produktivitas karyawan.

#### 4. Ketersediaan untuk membayar

Perusahaan sebenarnya menginginkan pembayaran kompensasi secara adil dan layak sehingga dapat diterima oleh setiap karyawan. Oleh karena itu, perusahaan selalu menginginkan karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima.

#### 5. Kemampuan untuk membayar

Tidak dapat dipungkiri bahwa sebenarnya pemberian kompensasi tergantung dari kemampuan dari perusahaan dalam membayar karyawan. Perusahaan yang besar biasanya akan lebih mampu dalam memberikan kompensasi finansial yang lebih layak dibandingkan dengan perusahaan yang tidak terlalu besar dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan.

#### 6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat.

#### 7. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

### **2.2.6 Keadilan Dalam Kompensasi**

Perusahaan dalam pemberian kompensasi hendaknya melakukannya secara adil agar tidak terjadi kecemburuan satu sama lain diantara pegawai.

Hal tersebut juga sebaiknya dilakukan agar tidak terjadi permasalahan antara karyawan dan perusahaan mengenai kompensasi yang diberikan.

Menurut Bangun (2012;263) belum ada ukuran yang pasti dalam menentukan keadilan seseorang, apalagi berdasarkan dari pekerjaannya. Dalam organisasi selalu ada dua pihak yang bertentangan pendapat soal keadilan. Pihak karyawan selalu merasa dirugikan oleh pengusaha. Demikian sebaliknya, pengusaha selalu menuntut agar para karyawan meningkatkan kinerja demi keuntungan perusahaan. Demi tercapainya suatu keadilan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan, diaturlah suatu kebijakan perusahaan tentang hak dan kewajiban kedua belah pihak. Namun demikian, kondisi ini tidak serta merta langsung dapat menyelesaikan perselisihan yang ada. Selama masih ada yang merasa dirugikan kondisi keadilan tidak akan pernah tercapai.

Di dalam konteks pekerjaan, keadilan menyatakan bahwa seseorang menilai kinerjanya dengan cara membandingkannya dengan standar pekerjaan. Seseorang pekerja dapat mencapai atau melampaui standar pekerjaan, mereka merasa bahwa kinerjanya sudah baik. Tentu, mereka akan mengharapkan pembayaran setimpal dengan jasa yang mereka sumbangkan atas pekerjaannya sesuai dengan ketentuan upah atau gaji yang diterapkan organisasi.

Adil atau tidak adilnya pemberian kompensasi juga menimbulkan masalah. Begitu juga, apabila terjadinya hambatan dalam pemberian kompensasi tersebut kepada karyawan pasti akan menimbulkan permasalahan antara perusahaan dengan karyawan yang bekerja sebab karyawan bekerja untuk menerima balas jasa dari perusahaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

### **2.2.7 Peraturan Tentang Kompensasi**

Untuk peraturan yang membahas tentang kompensasi atau pengupahan, terdapat pada UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 pada pasal 88 sampai dengan pasal 98 dan Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun

2015 serta SK No. 838/KPTS/DISNAKERTRANS/2015 tentang upah minimum provinsi Sumatera Selatan Tahun 2016.

UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yaitu:

Pasal 4 ayat (1) berisi: “Penghasilan yang layak merupakan jumlah penerimaan atau pendapatan pekerja/buruh dari hasil pekerjaannya sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup pekerja/buruh dan keluarganya secara wajar.”

Pasal 4 ayat (2) berisi: “Penghasilan yang layak sebagaimana dimaksud pada ayat 1 diberikan dalam bentuk: a. Upah; dan b. Pendapatan non Upah.”

Pasal 5 ayat (1) berisi: “ upah sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 ayat (2) huruf a terdiri dari atas komponen: a. Upah tanpa tunjangan; b. Upah pokok dan tunjangan tetap; atau c. Upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.

Pada pasal 88 ayat (1) berisi: “Setiap pekerja atau buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”.

Pasal 89 ayat (3) berisi: “Penentuan upah minimum ditetapkan oleh Gubernur dengan memperhatikan rekomendasi dari Dewan Pengupahan Provinsi dan Bupati atau Walikota.

Pasal 90 ayat (1) berisi: “Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 89.”

Pasal 90 ayat (2) berisi: “Bagi pengusaha yang tidak mampu membayar upah minimum sebagaimana dimaksud dalam pasal 89 dapat dilakukan penangguhan.”

Pasal 91 ayat (2) berisi: “Apabila pengusaha memperjanjikan pembayaran upah yang lebih rendah dari upah minimum, maka kesepakatan tersebut batal demi hukum, dan pengusaha wajib membayar upah pekerja atau buruh menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.”



Pasal 92 berisi: “Pengusaha menyusun skala upah berdasarkan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi sesuai dengan Keputusan Menteri.”

Pasal 93 berisi: “Ketentuan-ketentuan pembayaran upah berdasarkan hitungan hari apabila pekerja atau buruh tidak dapat melakukan pekerjaan karena sakit, perjalanan ibadah, menikah, khitanan, melahirkan, dll.”

Pasal 94 berisi: “Dalam komponen upah terdiri dari upah pokok dan tunjangan tetap maka besarnya upah pokok sedikit-dikitnya 75% dari jumlah upah pokok dan tunjangan tetap.”

Pasal 95 ayat (1) berisi: “Pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja/buruh karena kesengajaan atau kelalaiannya dapat dikenakan denda”

Pasal 95 ayat (2) berisi: “Pengusaha yang karena kesengajaan atau kelalaiannya mengakibatkan keterlambatan pembayaran upah, dikenakan denda sesuai dengan persentase tertentu dari upah pekerja/buruh.”

Pasal 96 berisi: “Tuntutan pembayaran upah pekerja/buruh dan segala pembayaran yang timbul dari hubungan kerja menjadi kedaluwarsa setelah melampaui jangka waktu 2 (dua) tahun sejak timbulnya hak.”

Pasal 97 berisi: “Ketentuan mengenai penghasilan yang layak, kebijakan pengupahan, kebutuhan hidup layak dan perlindungan pengupahan.”

Pasal 98 berisi: “Untuk memberikan saran, pertimbangan, dan merumuskan kebijakan pengupahan yang akan ditetapkan oleh pemerintah, serta untuk pengembangan sistem pengupahan nasional dibentuk Dewan Pengupahan Nasional, Provinsi, dan Kabupaten/Kota yang terdiri dari unsur pemerintah, organisasi pengusaha, serikat pekerja/serikat buruh, perguruan tinggi dan pakar.”

Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015, yaitu:

Pada pasal 18 ayat (1) berisi: pengusaha wajib membayar upah pada waktu yang telah diperjanjikan antara pengusaha dengan pekerja/buruh.

Pada pasal 18 ayat (2) berisi: dalam hal hari atau tanggal yang telah disepakati jatuh pada hari libur atau hari yang diliburkan, atau hari istirahat mingguan, pelaksanaan pembayaran upah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

Pasal 41 ayat (1) berisi: “Gubernur menetapkan Upah minimum sebagai jaringan pengamana.”

Pasal 43 ayat (1) penetapan upah minimum dilakukan setiap tahun berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.”

Pasal 44 ayat (1) berisi: “Penetapan upah minimum dihitung dengan formula perhitungan upah minimum sebagaimana yang dimaksud sebagai berikut:

$$UM_n = UM_t + \{UM_t \times (Inflasi_t + \% \Delta PDB_t)\}$$

Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan, yaitu:

Pasal 5 ayat (2) berisi: “yang dimaksud dengan “tunjangan tetap” adalah pembayaran kepada pekerja/buruh yang dilakukan secara teratur dan tidak dikaitkan dengan kehadiran pekerja/buruh atau pencapaian prestasi kerja tertentu”

Sesuai dengan PP No.21 Tahun 2016 Gubernur Sumatera Selatan telah menetapkan Upah Minimum Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2017 sebesar Rp 2.388.000,- (Dua juta tiga ratus delapan puluh delapan) perbulan.

### **2.3 Kinerja**

Alasan perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan salah satunya adalah untuk memotivasi karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Moeheriono (2012;95) Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata *Job Performance* yang disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja yang sudah dicapai oleh seorang karyawan di perusahaan (Moeheriono, 2012;96).

Menurut Mangkunegara (2015,p 28 as cited in Edrick Leonardo, dkk.) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Intinya adalah kinerja merupakan proses kerja dan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan. Apabila proses kerja tidak dilakukan dengan baik maka hasil pekerjaan yang didapat menjadi kurang memuaskan, sehingga kinerja karyawan dinilai kurang baik juga, begitupun sebaliknya.